

Loyalitätskonflikte im Vertrieb

Schwierige Situationen gegenüber Chef und Mitarbeitern lösen

- Originalfassung -

Loyalitätskonflikte sind immer schwierig. Führungskräfte im Vertrieb, die Außendienstmitarbeiter zu führen haben, müssen hier besonders sensibel vorgehen. Immerhin haben ihre Mitarbeiter oft weit mehr Kontakt mit Kunden als mit dem eigenen Unternehmen. Ein unkontrollierter Loyalitäts-Konflikt mit dem eigenen Unternehmen richtet unvorstellbar großen Schaden an.

Der Fall¹ war echt – und krass: Eine Marketingagentur hatte sich bei der Geschäftsleitung durchgesetzt, gerade jetzt, in der Krise, massiv im oberen Kundensegment anzugreifen und ausgewählten Interessenten mit einer Mailing-Aktion für drei Tage den Service des Unternehmens kostenlos anzubieten. Der Vertriebsleiter protestierte, konnte sich aber im entscheidenden Meeting nicht durchsetzen. Seine (erfolglosen) Argumente:

- 1) bestehende Kunden fühlen sich übergangen, wenn nicht sogar betrogen,
- 2) bisher durfte der Vertrieb solche Aktionen nicht anbieten, nicht einmal gegenüber guten Kunden waren Test- oder einigermaßen großzügige Schnupperaktionen erlaubt,
- 3) die Mitarbeiter im Vertrieb hatten diese Aktion mit Priorität zu unterstützen (waren also in ihren Gebieten vor Ort mit der Durchführung betraut), und waren abgezogen von ihrem Tagesgeschäft und: die Zielvereinbarungen für Vertriebsmitarbeiter waren damit möglicherweise anfechtbar geworden mit kaum denkbaren Auswirkungen.

Nichts half. Die Aktion wurde angeordnet – und läuft wohl noch, während dieser Bericht geschrieben wird. Was tun? Welches Verhalten ist dem Vertriebschef zu raten?

In Situationen wie oben geschildert kommt jede Führungskraft mehr als nur einmal: Die Geschäftsführung ordnet Maßnahmen an (oder der Aufsichtsrat, die Muttergesellschaft), und Führungskräfte in den mittleren Positionen müssen oft wider besseres Wissen tun, was von oben verlangt wird. Besonders schwierig wird die Situation, wenn dann auch Mitarbeiter spüren oder von selbst darauf kommen, dass diese von oben befohlene Maßnahme nicht sehr durchdacht ist oder reichlich praxisfern. Dann stecken Sie als Führungskraft erst einmal in der Klemme. Denn die Mitarbeiter werden Sie nach Ihrer Einstellung fragen. Oder – viel schlimmer – sie werden – sich Ihren Teil denken und Ihnen keine Chance geben, Ihren Standpunkt ohne Aufforderung zu erklären. Sollten Sie, müssen Sie vielleicht sogar in solchen Situationen eine Stellungnahme abgeben, um Ihren Mitarbeitern wieder Orientierung zu bieten? Und wann, was dann sagen? Vertrackt.

¹ Den Fall gibt es tatsächlich. Aus Vertraulichkeitsgründen werden keine Namen genannt, zudem handelt es sich bei diesem Fall nicht um ein Unternehmen im Dienstleistungsbereich.

In so komplexen und emotional stark belasteten Lagen hilft eine saubere Situationsanalyse, in der Sie das gesamte Problem in einzelnen Schritten und Teilschritten regelrecht sezieren. Das hat einen psychologischen Vorteil, der nicht zu unterschätzen ist: Sie müssen sich dabei nämlich gedanklich voll auf die verschiedenen Argumente und die dazu gehörigen Einzelheiten konzentrieren – und damit vergessen Sie automatisch Ihr emotionales Unbehagen. Schon allein das hilft – allerdings nur, wenn Sie wirklich mit vollen Ernst hoch konzentriert und nahezu detektivisch alle Aussagen und alle Details untersuchen und notieren – wer es kann, idealer Weise mit einer Mindmap.

Erster Schritt: Verhalten gegenüber eigenem Chef

Die wichtigste Klarstellung ist zunächst einmal ihr möglicherweise emotional getrübtetes Verhältnis zu Ihrem Vorgesetzten, Da gibt es vier Strategien:

a) Ohren anlegen und durch: Der Chef hat immer recht, Diskussionen haben auch keinen Sinn und letztlich trägt er die Verantwortung. Also vergessen Sie Ihren Groll und führen seine Weisung aus – egal, was da auch kommen mag.

Das ist sicher der einfachste Weg. Das Problem dabei ist nur, dass Sie in dieser Verhaltens-Logik (keine Diskussion) dann automatisch auch Einwände Ihrer Mitarbeiter unterbinden, die Sie dann natürlich auch ihrerseits künftig auch nicht mehr warnen werden (Chef hat immer recht, trägt die Verantwortung, also keine Diskussion), wenn die Dinge in Ihrem Verantwortungsbereich schief laufen. Das untergräbt nicht nur das notwendige Mindestmaß an Vertrauen und Kommunikation, sondern provoziert die Mitarbeiter geradezu, Sie selbst einmal auflaufen zu lassen. Vorsicht also. Zudem: mit Führen hat das nicht mehr viel zu tun, Sie degradieren sich zum einfachen Befehlsweiterleiter und engen Ihren Führungs- und Gestaltungsspielraum völlig unnötig selbst ein.

b) Weigerung, diese Maßnahme durchzuziehen mit der Konsequenz, dass Ihre Zukunft und Ihr Einfluss in diesem Unternehmen plötzlich sehr überschaubar wird. Für Ihren Chef werden Sie nun ein großer Unsicherheitsfaktor. Klar: wenn Sie Aufgaben nicht mit Ihrem Gewissen vereinbaren können, müssen Sie gehen. Und zwar umgehend und mit Hinweis auf die moralisch-ethische Verwerflichkeit der geforderten Aufgabe. Aber wenn nicht? – Keine gute Lösung.

c) Sie erklären sich bereit, übernehmen aber keine Verantwortung dafür und weisen – schriftlich – auf Ihre Bedenken hin. Vertretbar, aber nicht besonders glücklich. Besonders unglücklich ist es, wenn Sie später beim zu erwartenden Misserfolg nachtreten „Ich habe ja schon damals gesagt, dass ...“

Das bringt Ihnen überhaupt kein Wohlwollen. Ihr Chef hat Sie ja eingesetzt, damit Sie als Führungskraft die Verantwortung übernehmen und Maßnahmen in seinem Sinne ausführen. Und wenn Sie das halbherzig – ohne Verantwortung – tun, dann könnte dies der Chef vielleicht sogar besser ohne Sie. Sie sind überflüssig geworden ...

d) Sie übernehmen Verantwortung, nachdem Sie die Risiken bei diesem Auftrag exakt durchdacht und benannt haben und von sich aus Ihrem Chef konkrete Vorschläge

gemacht haben, wann Sie was im Falle des Falles tun würden und ihm das als Vorschläge unterbreiten. Das heißt in dem konkreten Fall:

- 1) Gegenüber möglicherweise verärgerten Kunden suchen Sie im Vorfeld Argumente und Maßnahmen, Enttäuschungen zu erkennen, aufzufangen und die Kundenbindung dadurch zu erhöhen (so schwierig oder aussichtslos das im Moment auch scheinen mag: Sie sind doch Vertriebsmann, können mit ihren Kunden kommunizieren – irgend etwas wird/muss Ihnen da einfach einfallen).
- 2) Gegenüber Mitarbeitern müssen Sie zuerst die Zeitbombe „Jahreszielvereinbarung“ entschärfen – am besten in Rücksprache mit Kollegen/innen der arbeitsrechtlich geschulten Personalabteilung – und vielleicht lassen sich ja Prämien oder Incentives für die besten Mitarbeiter dieser unwillkommenen Aktion mit der Geschäftsführung aushandeln. Mindestens genau so schwierig ist besonders gegenüber Ihren erfahrenen und leistungsstarken Außendienstlern die Argumentation, warum überhaupt so eine Maßnahme überlegt und – schlimmer: durchgesetzt wurde. Bei dieser Überlegung genügen die Argumente der Marketingagentur nicht allein, denn das hat Sie selbst ja auch wenig überzeugt. Also müssen Sie auch hier nacharbeiten und aus Kunden- und Vertriebsicht noch bessere Überlegungen nachschieben. Klar, das kostet Zeit und Gehirnschmalz.

Doch nur so kommen Sie wirklich auf allen Seiten weiter:

- Sie selbst sind bei diesem Vorgehen gezwungen, den ungeliebten Auftrag genau zu durchdenken, positive und weiterreichende Argumente zu finden und damit befreien Sie sich automatisch aus einer negativ aufgeladenen und opponierenden Grundstimmung.
- Möglicherweise beginnen Sie sogar, den Auftrag aus der Sicht Ihres Chefs zu sehen und entdecken neben den offensichtlichen Nachteilen noch einige ganz wesentliche Vorteile .
- Wenn Sie nun Ihre Überlegungen Ihrem Chef noch einmal unterbreiten, wird er registrieren, dass Sie auf seiner Seite sind und mitdenken.

Mit dieser Erkenntnis ist Ihr Chef möglicherweise jetzt auch bereit, Ihre Erfahrung und Ihre Fachkenntnis in einem neuen Licht zu sehen und wird Ihre Überlegungen neu bewerten (was allerdings nicht unbedingt dazu führen muss, dass er von seinem Entschluss abweicht).

Grundsätzlich gilt: Ob diese Maßnahme tatsächlich zum Scheitern verurteilt ist, kann niemand vorher wirklich wissen. Sicher, Sie können sie scheitern lassen. Aber genau so gut können (und sollten!) Sie jetzt alles versuchen, dass diese Maßnahme – wenigstens teilweise – Erfolg hat.

Zweiter Schritt: Verhalten gegenüber Mitarbeitern

a) Sie lassen erkennen, dass Sie die Maßnahme für unglücklich halten und dass Sie sie gegen Ihre Überzeugung anordnen. Konsequenz: Unsicherheit bei Mitarbeitern,

persönlicher Imageverlust bis Mitleid. Mitarbeiter wollen einen starken Chef und keinen, der sich dem eigenen Chef gegenüber so wenig durchsetzen kann.

Vorsicht Falle: Führungskräfte mit wenig Selbstbewusstsein und hohem Bedarf nach Zuneigung (extrovertiert-emotionale Typen – gerade im Vertrieb sind solche Charaktere weit verbreitet!) „verbünden“ sich in solchen und ähnlichen Fällen oft mit ihren Mitarbeitern gegen den eigenen Chef. Das ist tödlich! Denn Mitarbeiter missbilligen das insgeheim, irgendwann spürt das auch Ihr Chef und Ihr restliches Ansehen ist vollends verspielt. Bitte nie vergessen: Als Führungskraft sind Sie der verlängerte Arm Ihrer Vorgesetzten. Allein das ist Ihre Legitimität als Führungskraft!

b) Sie stehen kommentarlos hinter den Maßnahmen und lassen keine Fragen Ihrer Mitarbeiter zu. Keine glückliche Lösung – siehe vorn, Erster Schritt „Ohren anlegen ...“.

c) Sie erläutern die Maßnahme und teilen mit, dass Sie sie trotz einiger Bedenken mit Ihren Mitarbeitern umsetzen werden. Das ist zunächst einmal ehrlich – und diese Ehrlichkeit teilt sich auch den Mitarbeitern mit, das macht Führung leichter. Jetzt haben Sie die Chance, Ihren Mitarbeitern Ihre inzwischen gemachten Überlegungen vorzutragen und auf deren Fragen zu warten. Die Fragen beantworten Sie in aller Ruhe – oder nehmen weitere Überlegungen auf, die angeordnete schwierige Kampagne erfolgreich umzusetzen.

Am Ende aber bleibt die Devise: „Ob diese Maßnahme tatsächlich falsch ist, kann keiner sagen. Aber wir haben es in der Hand, einen Erfolg daraus zu machen!“

Dritter Schritt: Verhalten gegenüber Kunden

So, und jetzt wird's noch einmal eng: Wie verhalten Sie sich gegenüber Ihren Kunden? Gegenüber Kunden empfiehlt sich zunächst das gleiche Verhalten wie gegenüber Mitarbeitern. Allerdings: Hier ist es ratsam, buchstäblich das Gras wachsen zu hören. Denn: Ihre Mitarbeiter wissen von der Maßnahme und reagieren darauf. Sie dagegen wissen nicht, ob die Kunden von der Maßnahme wissen – und wollen nicht unnötig die Pferde Scheu machen.

Wie aber, wenn den Kunden die Maßnahme bekannt ist, das Ihnen gegenüber jedoch nicht äußern und Sie damit einmal testen wollen?

Die Möglichkeit besteht, auch wenn Ihre schon bestehenden Kunden vermutlich nicht zur ausgewählten Personengruppe der Mailing-Aktion gehören. Also besser auch hier proaktiv für klare Verhältnisse sorgen. Das muss jetzt nicht Ihrerseits in einem Rundumschlag gegenüber Ihren Kunden durchgezogen werden, sondern solche Dinge sind besser in einem persönlichen Gespräch zu klären: „Übrigens, bevor Sie es aus anderer Quelle erfahren: Unser Unternehmen führt derzeit die ... Kampagne durch. Ich persönlich bin nicht sehr glücklich damit, denn ich kann mir vorstellen, dass das einige

unserer Kunden missverstehen und dass sie verärgert sind. Auf der anderen Seite geht es dabei um und das sind Maßnahmen, die ich dann wieder voll unterstützen kann, weil ...“ – und an dieser Stelle bieten Sie Ihre wohlgedachten und mit Ihren Mitarbeitern im Vorfeld getesteten und optimierten Argumente an. Und, keinesfalls vergessen, am Ende den Kunden mit Fragen aus der Reserve zu locken: „Wie stellt sich das denn Ihnen dar ...?“

Fazit: Hier wie überall gilt: Loyalität heißt nicht, auf die eigene Meinung zu verzichten. Gleichzeitig ist es Ihr Job als Führungskraft im Vertrieb, alles zu tun, damit die Pläne und Projekte des Unternehmens Erfolg haben. Im anderen Fall ist es genau so Ihre Pflicht, präzise zu ermitteln, an genau welchen Stellen Fehleinschätzungen vorlagen. – Damit dann alle daraus lernen können ...!

Zusammenfassung / Gebrauchsanleitung

In Vier Phasen aus dem Loyalitätskonflikt

Beantworten Sie alle Fragen für sich, halten sie Ihre Antworten schriftlich fest und skizzieren dann auf einem Blatt Papier die Ausgangslage mit allen beteiligten Personengruppen, Beziehungen und Fakten wie Detektive in einem Krimi mit Skizzen oder fertigen Sie eine Mindmap mit den wichtigsten Problemen und Lösungsideen an. – So gewinnen Sie Abstand zu den Gedanken, die Ihnen im Moment im Kopf herumgehen und lösen eine für Sie hoch emotionale und als Führungskraft existenziell wichtige Situation Schritt für Schritt auf.

- 1) **Klarstellung der Situation:** Worum geht es, welche Argumente liegen vor, habe ich meinen Standpunkt auf angemessene Weise einbringen können, gibt es dafür noch eine Chance oder ist die von mir abgelehnte Maßnahme bereits beschlossene Sache?
- 2) **Erkennen der eigenen Befindlichkeit:** Was stört mich in der Situation am meisten:
 - a) ich wurde übergangen, zu wenig gehört (verletzter Stolz?)
 - b) ich war zu ungeschickt, mich durchzusetzen
 - c) die Idee hätte auch von mir sein können, warum fällt mir so etwas nie rechtzeitig ein?
 - d) die Durchführung der Maßnahme bringt mich in einen Interessenskonflikt (wann und mit wem an welcher Stelle genau?)
 - e) mit der Durchführung der Maßnahme breche ich Vereinbarungen (welche genau, wem gegenüber)
 - f) ich verliere Gesicht gegenüber Mitarbeitern und Kunden (wodurch genau?)
- 3) **Auflistung der Fakten**
 - a) Zur Durchführung der Maßnahme habe ich zu [wenig – ausreichen – genügend]
 - Kompetenzen
 - Ressourcen

- Zeit
- Mitarbeiter
- Ideen
- Anderer Engpass: _____

- 4) **Schrittweise Lösung:** Welcher dieser Punkte macht Ihnen am meisten Sorgen, welche weniger (Prioritätenliste aufstellen und dann schrittweise Punkt für Punkt Lösungen entwickeln. Dabei ist es nicht so wichtig, ob Sie gleich am Anfang den schwierigsten Punkt lösen wollen. Lösen Sie einfach die Punkte, wo Ihnen sofort eine Lösung einfällt – durchaus assoziativ, sprunghaft. Am Ende sollten Sie allerdings für alle Punkte eine Lösung gefunden haben – oder das Problem hat sich während Ihrer Arbeit von selbst aufgelöst [;-)) – viel Erfolg!

Claus von Kutzschenbach



Claus von Kutzschenbach, Jahrgang 1949, Diplomvolkswirt, ist seit 1995 selbständiger Managementberater und Trainer, war viele Jahre selbst in Führung und Management tätig und machte davor eine Karriere als Wirtschaftsjournalist. Beratungsschwerpunkte heute: Marktorientierte Zielfindungsprozesse und Führungcoaching (einzeln und in Gruppen).

Tipp: Intensivkurs „Fit für Führung“ mit Claus von Kutzschenbach
Mehr Infos dazu unter => www.coach-the-coach.de